E .mail :achouinas@yahoo.fr

الدكتور: عشوي نصرالدين
جامعة عبد الحميد ابن باديس_ مستغانم _
كلية الحقوق و العلوم التجارية

عنوان الورقة" البحثية "صياغة نظام تقويم كفاءة القوى العاملة في المؤسسة "

ملخص:

لكي يتم إجراء حصر شامل للقوة العاملة حاليا في المؤسسة والتنبؤ بالتطورات والتغيرات التي ستطرأ عليها مستقبلا فانه لابد من توافر معلومات عن مستوى أو درجة "كفاءة" كل فرد من أفراد القوى العاملة كفاءة معبرا عنها

- بالأداء الوظيفي الحالي
- و القدرات المحتملة (إمكانية النمو والتقدم للفرد)

إن التقويم في اللغة هو الحكم على القيمة وتقديرها كما تعني أيضا التصحيح والتعديل وإزالة الاعوجاج وتتميز اللغة العربية عن غيرها من اللغات في مصطلح التقويم فهي لاتقف عند مجرد تقدير القيمة . والتقدير ليس هدفا في ذاته في عملية التقويم وان كان لايتم إلا به .....و الحكم على الأداء ليس هدفا في ذاته و انما هو احدى نتائجه.

من خلال هذه الورقة سنحاول التطرق الى النقاط التالية:

- مفهوم وأهمية التقويم
- خطوات عملية التقويم
  . تحديد معايير تقويم الكفاءة
  . مصادر جمع المعلومات
- طرق التقويم التقليدية و سلبياتها
- نظام ترتيب الكفاءة ومعوقات التنقيط.

كلمات المفتاح : قوى عاملة ، نظام، كفاءة ، أداء وظيفي ، أداء محتمل

لكي نقوم بإجراء حصر شامل وكامل للقوة العاملة حاليا في المؤسسة والتنبؤ بالتطورات والتغيرات التي ستطرأ عليها مستقبلا فإنه لابد من توافر معلومات عن مستوى أو درجة "كفاءة" كل فر من أفراد القوى العاملة ، "كفاءة" معبراً عنها: - بالأداء الوظيفي الحالي

- والقدرات المحتملة (إمكانية النمو والتقدم للفرد).

مفهوم وأهمية التقويم.

إن التقويم في اللغة هو الحكم على القيمة وتقديرها، كما تعني أيضا التصحيح والتعديل وإزالة الإعواج وتتميز اللغة العربية عن غيرها من اللغات في مصطلح التقويم فهي لا تقف عند مجرد تقدير القيمة(1). والتقدير ليس هدفا في ذاته في عملية التقويم وإن كان لا يتم إلاّ به... والحكم على الأداء ليس هدفا في ذاته وإنما هو إحدى نتائجه.

وفقا لهذا المدخل فإن نظام تقويم الكفاءة يساعد في القيام بما يلي:

- ✓ في الحكم على الأداء الوظيفي الحالي لكل فرد من أفراد القوى العاملة — كل فرد على حده — ومن جميع الجوانب وفي مختلف الوظائف التي شغلها بالتتابع. غالبا ما تقلل المؤسسة من شأن وقيمة قدرات ومهارات قواها العالمة لتستغلها إلاّ جزئيا. يساهم نظام تقويم الكفاءة في الكشف عمّا يكون لدى الفرد من قدرات ومهارات غير مستغلة فيوفر له الفرصة لاستغلالها الاستغلال الأمثل، ويزود مسئولي شؤون القوى العاملة بمعلومات تفصيلة عن أداء الفرد الأمر الذي يتيح إمكانية مقارنتها مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها ومن ثم الوقوف على مدى وعمق مشكلة عدم التوافق التي قد تعني أن هناك استغلال ناقص لقدرات ومهارات الفرد (Sous Emploie) إسراف وتبديد غير مشروط لطاقات العمل، كما قد تعني أيضا على أن هذا الأخير هو غير قادر على أداء الوظيفة المعنية، أي أن الوظيفة التي يشغلها تتطلب مؤهلات أعلى من تلك التي تتوافر لديه فعلا.

تكمن أهمية الدراسة، في أن الاختلالات المستقبلية تكون إما في زيادة أو/نقصان أو عكس الاتجاه الحالي لعدم التوافق أو التوازن الذي هو أساس كل تنبؤ؛

- ✓ وعلاوة على ذلك، فإن نظام التقويم يشتمل على التقدير والحكم على قدرات الفرد الخفية والمحتملة، ذلك لأنه لا يجب التركيز في قياس كفاءة وقدرة الشخص على أداء العمل الحالي فقط بل يجب أيضا الاهتمام بمدى قدرته على التقديم والتطور وصلاحيته لشغل الوظائف ذات المستوى الأعلى وقدرته على تحقيق إنجازات معينة[2].

يمكن الكشف و/أو التعرف عن الإمكانات المحتملة للفرد من خلال بعض الخصائص منها **مثلا:** مدى مقدرة الفرد على التكيف المستمر مع الواقع المحيط ببيئة العمل والمتطلبات الوظيفية المتغيرة باستمرار، وفي قدرته على تنمية وتطوير مقدار النقص في قدرات عمله، والترقي في معارفه وفي ثبات سلوكه، وفي مجهوده البدني وسرعته، وفي كيفية وطريقة تعبيره عن الأشياء،...الخ.

إن عملية تقدير وقياس الإمكانات المحتملة للفرد، تساعد على توفير الأسس التي يمكن الاعتماد عليها للتنبؤ بكيفية استجابة وتعامل هذا الأخير مع التغيرات التي ستطرأ على البيئة المحيطة مستقبلا، ومع ما قد تقوم به المؤسسة من تغيرات مقصودة كتغيير طرق وأساليب العمل،...

وباعتبار تقدمه في السن عبر الزمن:

أ. هل سيكون قادراً على التكيف والتأقلم مع الظروف البيئية والمتطلبات الوظيفية الجديدة، ويغير بذلك معارفه، سلوكه، اتجاهاته، وميوله نحو العمل، ويكون مرنا في أفكاره ومواقفه، وعلى استعداد تام لتحمل الضغوط والمخاطر الإضافية لبيئة العمل؟

ب. هل استفاد من بعض الإجراءات التي أقامتها المؤسسة مثل: التدريب والتغيير الدوري للعمل واستخلص منها دروسا في الصعاب والمشاكل قد تواجهه في حياته العملية مستقبلا، كي يتعلم ويثري خبراته، ويرتقي بمستواه الفكري، ويحسن من مهاراته ويقوم بتوسيع وتعميق المعارف التي اكتسبها فيما مضى؟

خطوات عملية التقويم.

يتضح مما سبق ذكره، أن التقويم يشتمل من الناحية الأولى على الأداء الوظيفي الحالي لكل فرد من أفراد القوى العاملة في المؤسسة ومن الناحية الثانية على الحكم على قدراتهم الكامنة

والمحتملة. وعلى أساس هذا الحكم يمكن احتساب أو إعطاء قيمة إجمالية لكفاءة العامل، وهذا بما يتفق مع المبادئ العامة في تقويم الكفاءة والتي تقتضي وجوب إتمام هذا التقويم في ضوء مقاييس موضوعية للأداء إلى جانب مقاييس شخصية متصلة اتصالا وثيقا بالنشاط الوظيفي ومتطلباته (3) أي بمعنى أن درجة كفاءة الفرد لا تتوقف فقط على مستوى أدائه للعمل – التأهيل المهني للعامل – وإنما أيضا على صفاته الشخصية مثل: درجة الثقة بالنفس، الولاء للمؤسسة، ودرجة رغبته في التعاون مع زملائه،...الخ.

وللحد من النزعة الذاتية المرتبطة بالعوامل الشخصية "للحكام" (القائمين بالتقويم) ناحية الأفراد العاملين (الخاضعين للتقويم)، سنحاول قدر المستطاع جعل هذا الحكم يستند على معايير موضوعية تشكل قنوات وصل بين الوقائع المشاهدة والنتائج ذات الصلة بدرجة كفاءة الفرد، إن الروابط التي تنسج فيما بين: "الوقائع المشاهدة" – المعايير – "النتائج" يجب أن تكون منطقية وبالشكل الذي يعطي لعملية التقويم صفة النزاهة والموضوعية، ويجب أيضا الابتعاد قدر المستطاع عن كل ما قد يخطر على البال ويؤثر بالسلب على نتائج التقويم: كالمشاعر الشخصية أو الضن المضلل أو الميل نحو معتقد معين أو إيديولوجية معينة، ...الخ.

تقتضي إذن، عملية التقويم إتباع الخطوات التالية(4):

- ✓ تحديد معايير التقويم،
- ✓ جمع البيانات عن الشخص موضع التقويم،
- ✓ وإذا كانت البيانات المتاحة غير كافية فإنه لابد في هذه الحالة من الاستعانة بالتقديرات الشخصية للحكام (التقدير المبنية على الحدس)،
- ✓ ثم أخيراً، إعطاء رأي نهائي بشأن "قيمة" أو درجة كفاءة الفرد المعني.

يبقى الهدف المراد تحقيقه دائما، هو تدنية الأخطاء وضمان قدر من العدالة والموضوعية بجعل التقدير والحكم على الأداء الحالي والمحتمل يستند على حقائق معروفة وثابتة.

1. تحديد معايير تقويم الكفاءة:

ليس هناك اتفاق جامع على عدد المعايير المستخدمة لتقويم الكفاءة، إذ تستخدم بعض المؤسسات خمسة معايير عريضة أو رئيسية والبعض الآخر يستعمل عشرة معايير، والبعض الثالث

.

يلجأ إلى تحليل الكفاءة في ضوء معايير أكثر تفصيل، لذلك ارتأينا في هذا المجال أن نعرض عددا محدداً وواضحاً من المعايير، ونقوم بتعريف كل معيار من معايير التقويم بأسلوب واضح وبسيط بحيث لا يترك للقائمين بتقدير أو قياس أداء العنصر البشري وإمكاناته المحتملة أي مجال للحيرة أو التأويل أو التفسير الاجتهادي.

إن المعايير التي يمكن استخدامها لقياس "الأداء الوظيفي" هي ما يأتي:

- ✓ المعارف، الذكاء، الإبداع،
- ✓ المواهب والقدرات المختلفة،
- ✓ الصحة،
- ✓ مراقبة الانفعالات والصفات الخلقية (الاتزان الانفعالي).

هذه المعايير هي معايير من الدرجة الأولى، ما زالت غامضة وغير واضحة، لدى فإنه لابد من تفصيل كل معيار منها إلى عدد من المعايير الفرعية – معايير من الدرجة الثانية – وتعريف كل معيار بصورة واضحة ودقيقة بما يكفل تحديد مفهوم كل معيار وأبعاده:

بالنسبة لمعيار المعارف، الذكاء والإبداع، نجد على سبيل المثال المعايير الفرعية التالية:

- ✓ المقدرة على الحفظ والتذكر،
- ✓ المقدرة على الفهم،
- ✓ التصور وبعد النظر،
- ✓ اللباقة،
- ✓ الإدراك والمعرفة: وهي تمثل اكتشاف أو التعرف على الأشياء،
- ✓ طرح أفكار جديدة،
- ✓ الخبرات العملية السابقة، ...الخ.

أما بالنسبة لمعيار المواهب والقدرات المختلفة، نذكر على سبيل المثال المعايير الفرعية الآتية:

- ✓ القدرة على بدل جهد جسماني كثيف؛
- ✓ السرعة،
- ✓ السهولة في التعبير،
- ✓ المقدرة على الإقناع،
- ✓ الدقة، الخ.

أما فيما يخص معيار "الصحة" نجد مثلا:

- ✓ مقاومة الأمراض،
- ✓ تحمل التوترات العصبية أي الثبات العصبي،
- ✓ الديناميكية (شخصية دائبة الحركة والفعالية).

وفيما يتعلق بمراقبة الانفعالات والسمات الخلقية، نجد ما يلي:

- ✓ المثابرة في داء العمل بالرغم من الصعوبات والمعوقات؛
- ✓ المواظبة،
- ✓ الصدق،
- ✓ روح الإنصاف.

وإذا كانت المعايير السابقة أي معايير الدرجة الثانية لا يزال يكتنفها بعض الغموض وعدم الوضوح فإنه لابد من البحث عن معايير أخرى من الدرجة الثالثة وهلم جرا إلى غاية أن نتمكن من ربط الحقائق الجوهرية المعروفة بمعايير التقويم المناسبة. لنأخذ على سبيل المثال معيار "الصدق" الذي لا يزال مبهما وغامضا، فنفسره بإضافة معايير أخرى من الدرجة الثالثة مثل:

- ✓ إنجاز العمل بصورة دقيقة وعلى وجه أكمل (إتقان العمل)،
- ✓ الأمانة،
- ✓ الاعتراف بالأخطاء، الخ.

أما فيما يخص الامكانات المحتملة (إمكانية التقدم) فيمكن الكشف عنها وتحديدها باستعمال المعايير الرئيسية التالية:

- ✓ المرونة الذهنية،
- ✓ الفضول الفكري،
- ✓ أسس قاعدية صلبة.

ويمكن جعل هذه المعايير أكثر وضوحا ودقة بإضافة إليها معايير أخرى من الدرجة الثانية إذ نجد مثلا بالنسبة لمعيار "المرونة" المعايير الفرعية التالية:

- ✓ دهن متفتح،
- ✓ المقدرة على تعلم حرفة جديدة،

- ✓ المقدرة على استيعاب التقنيات والأسباب الجديدة في التسيير،
- ✓ المقدرة على تبني نمط سلوكي جديد.

أما معيار "الفضول الفكري" فيمكن تفصيله إلى المعايير الفرعية التالية:

- ✓ إرادة قوية واستعداد تام للتعلم،
- ✓ توفر الرغبة في البحث، الخ.

وبالنسبة لمعيار "أسس قاعدية عريضة" يمكن أن تشتق منها المعايير الفرعية الآتية:

- ✓ الصحة الفيزيولوجية والعقلية،
- ✓ معارف عريضة وتقنيات واسعة،
- ✓ ذكاء يمكنه من التعلم بسرعة وإدراك ضرورة التكيف والتطــــور باستمرار، الخ.

وتتفرع هذه المعايير إلى معايير أخرى من درجة ثالثة هي أكثر تفصيلا ودقة، حيث نجد مثل بالنسبة لمعيار "تفتح الذهن" العناصر الآتية:

- ✓ توفر الرغبة في الملاحظة،
- ✓ الموضوعية في تفسير وتحليل الوقائع المشاهدة،
- ✓ تقبل الاقتراحات الجديدة،
- ✓ المقدرة على إعادة النظر في/وتجديد المعارف المكتسبة وتوسيعها، الخ.

والجدير بالذكر في هذا المجال، أنه بالإمكان إضافة معايير أخرى من الدرجة الرابعة والخامسة وهلم جرّا إلى غاية التمكن من تفسير الوقائع الجوهرية المعروفة بأسلوب واضح وبسيط.

المقصود هنا، هو أن تكون المعايير المحددة، واضحة، دقيقة وكاملة، وأن تكون العلاقات التي تربطها ببعضها البعض متدرجة تدرجا منطقيا، فإذا تحقق هذا الهدف، فإن التقدير المرتبط بالحكم الشخصي سوف يضعف وتقل الأخطاء المحتمل ارتكابها عند القيام بالتقويم.

إن عمل شخص واحد لا يكفي لبلوغ الهدف المقصود، لدى فإنه من الأفضل إسناد هذا العمل المتمثل في تحديد معايير التقويم، إلى فريق من الأخصائيين في قسم شؤون الأفراد أو إلى معهد دراسات مستقل إذا لم تتوافر المؤسسة على مثل هذا الفريق أو اللجنة المتكونة من أخصائيين في علم النفس وعلم الاجتماع ومن أطباء وخبراء في الاقتصاد، الخ.، والتي تتعاون بشكل وثيق مع

الرؤساء والمشرفين في المستويات التنظيمية المختلفة ومع الفرد المراد تقويمه، بهدف تحديد معايير التقويم.

2. مصادر جمع المعلومات.

إن المعايير التي تم عرضها أنفا، تدل على المصادر التي تستقي وتجمع منها المعلومات، هذه البيانات أو المعلومات تعرض وتوصف الوقائع التي سيتم ربطها بمعايير التقويم على أساس علمي منظم.

هناك مصادر متعددة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس وتقدير كفاءة أداء العاملين، نذكر منها:

- ✓ الفرد ذاته الذي يخضع للتقويم: بيان السيرة الذاتية، الشهادات العلمية المقدمة (المؤهل العلمي)، الاختبارات المهنية، الأجوبة على الاختبارات والمقابلات، التقويم الذاتي، الخ.؛
- ✓ الأخصائيين النفسانيين: ملاحظات حول السلوك والاتجاهات أو الميول، وملاحظة الأفعال والأقوال، اتجاه بعض المشكلات التي يتم إعدادها خصيصا لذات الغرض، في بيئة عمل مصطنعة شبيهة لبيئة العمل الفعلية (مركز التقويم "Assessment centre")[(5)]؛
- ✓ الرئيس المباشر، النظراء في العمل، المرؤوسون والرؤساء القدامى، باختصار كل من كان يعمل مع الفرد محل التقويم أو يعرفه شخصيا: نظام التنقيط، المقابلات الشخصية الاستقصاء عن معدلات الأداء وما أحرزه الفرد من إنجازات، معلومات عن سلوك الفرد اتجاه الأحداث الحرجة، الخ.

ولكن رغم تنوع هذه المصادر، فإن المعلومات التي تستقى منها تبقى عموما قليلة وغير كاملة ومكلفة، الأمر الذي يستدعي أحيانا ضرورة الالتجاء إلى التقديرات الشخصية (المبنية على البديهة) لأجل إبداء رأي نهائي بشأن مستوى أو درجة كفاءة الفرد محل التقويم.

3. التقدير الشخصي (المبني على البديهة).

غالبا ما تكون المعايير المعتمدة غير كاملة والمعلومات المتاح غير كافية، وهو الأمر الذي يستوجب أحيانا الاستعانة بالتقديرات الشخصية لتصحيح الانحرافات المحتملة قبل إبداء رأي نهائي بشأن قيمة أو "درجة كفاءة" الفرد الخاضع للتقويم.

ولأجل التقليل من الأخطاء وتحقيق أكبر قدر ممكن من العدالة والموضوعية، وتجنب التحيز الشخصي والمحسوبية عند تقويم الفرد، فإنه لابد من عدم الاعتماد بشكل كامل على تقديرات الرئيس المباشرة فقط، لأن ذلك قد يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على كفاءة مرؤوسه بطريقة تعسفية غير مقبولة.

وبشكل عام، يمكن القول أنه لابد من إسناد هذه المهمة المتمثلة في تقويم الفرد والحكم على "قيمته" أو مستوى كفاءته إلى لجنة تضم في عضويتها كل من الرئيس المباشر وفريق من قسم شؤون القوى العاملة وخبراء خارجيين والفرد محل التقويم (6)، إن الغاية من إشراك هذا الأخير ضمن لجنة التقويم، هو لإعطائه فرصة للدفاع عن نفسه بعرض حججه وتقديم معلومات إضافية عنه وهو الفعل الذي يجبر الأعضاء الآخرين في الحكم على كفاءة الفرد المعني، بكل صدق وموضوعية وبالنتيجة جعل هذا الأخير يتقبل وبصدر رحب نتائج هذا التقويم.

طرق التقويم التقليدية.

يوجد في الوقت الحاضر عدد كبير من طرق التقويم، والبعض منها هو قريب جداً من البعض الآخر، فهي متواجدة ومشروحة بشكل مفصل ودقيق في مجمل الكتب المعالجة لموضوع إدارة الأفراد، السبب الذي يجعل إعادة هذا العمل بذكرها كما تم إيضاحها حتى الآن عملا مملا وغير مجدي، ولذلك فإنه من الأنسب القيام بدراسة نقدية لهذه الطرق، ولأجل تحقيق هذا الهدف سنصنفها في أربع مجموعات كما يلي:

- ✓ تقديرات الرئيس المباشر،
- ✓ دراسة نتائج الأداء (طريقة الوقائع)،
- ✓ الاختبارات والمقابلات،
- ✓ مراكز التقويم "Assessment centers".

1. تقديرات الرئيس المباشر.

لا تزال معظم المؤسسات تولى مسؤولية تقويم العامل إلى المشرف أو الرئيس المباشر، حيث بإمكان هذا الأخير التأكيد فيما إذا كان أداء مرؤوسه ممتاز أو ضعيف، وهل هو عامل كفء أم غير كفء وهل يمكن ترقية أم يترل إلى وظيفة ذات رتبة أقل، ذلك دوما دون إعطاء تفسيرات أو إيضاحات واسعة عن ما قد يتوصل إليه من تقديرات وأحكام يغلب عليها طابع الشمول، فهو باعتباره الشخص الوحيد الذي يكون على صلة مستمرة ومتواجد في معظم الأوقات مع مرؤوسه يعتقد في ذاته أنه يتوافر على قدر أكبر من المعلومات والبيانات الخاصة بالأداء الحالي والإمكانات المحتملة لمرؤوسه(7). يختار بمفرده معايير التقويم ويربطها بالحقائق التي يعرفها مضيفا إليها حكمه الشخصي مشاعره واعتقاداته الشخصية ليصل إلى استخلاص نتيجة نهائية بشأن "قيمة" أو درجة كفاءة الفرد موضع التقويم.

ولضمان قدر من العدالة والموضوعية في حكم الرئيس المباشر وكذا مساعدته في إتقان هذا العمل على أحسن وجه، ظهرت إلى الوجود طرق حديثة لتسحب منه سلطة اختيار المعايير وتقدير "قيمة" مرؤوسه بمفرده، إذ أصبح بعد ذلك قسم شؤون القوى العاملة هو الذي يتولى بنفسه اختيار ومعالجة معايير التقويم، وانحصر دور الرئيس في الإجابة فقط بـــ "نعم" أو "لا" عن مدى توافر كل معيار من هذه المعايير لدى الفرد المعني بالتقويم.

ونظرا لمحدودية المسئولية الملقاة على عاتق الرئيس المباشر، يقوم فريق من قسم شؤون القوى العاملة بمساعدة هذا الأخير على رؤية الوقائع بصورة أكثر تفصيلا، ويوفر له الثقة الكاملة بإعفائه من تبرير إجاباته بـــ "نعم" أو "لا" عن طريق الأدلة والبراهين. ولكن حتى وإن كان هذا الأخير موضوعي وذكي، تحليله صحيح وتقديراته مقبولة، فإن ذلك لا يمثل ضمانا أكيداً في عدم ارتكابه للأخطاء. إذ يتولى قسم شؤون القوى العاملة بتجميع كل الإجابات "بنعم" أو "لا" ليصل إلى استنتاجات أكثر شمولا، يعتمد عليها في اتخاذ القرارات الملائمة لذلك ويتكون هذا الفريق من أخصائيين ذوو كفاءات عليا، ويتوفر فيهم عنصري التراهة والموضوعية في تفسير وتحليل إجابات الرئيس المباشر.

2. دراسة نتائج الأداء.

هناك مجموعة ثانية من طرق التقويم، تقوم على أساس ما أحرزه أو حققه الفرد – موضع التقويم – من نتائج أثناء أدائه لعمله اليومي، ثم مقارنة تلك النتائج بما قد تم تحديده مسبقا من أهداف بالإتفاق مع رئيسه المباشر أو مقارنة النتائج التي تحققت مع ما وضعته الإدارة العليا أو الرؤساء المباشرين من تعليمات وتوجيهات، ويعتبر الانحراف فيما بين النتائج التي تحققت والنتائج المطلوبة – الأهداف – بمثابة المعيار الرئيس الذي يعتمد عليه في إثبات مدى مقدرة أو عدم مقدرة وصلاحية العامل في أداء واجباته ومسؤولياته اتجاه الوظيفة المعنية.

إن هذه الطرق تتجاهل تماما معايير التقويم الأخرى كالذكاء وصفات الفرد المختلفة مثل التعاون والإبداع...الخ؛ بمعنى أخر تعتمد هذه الطرق على أن العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسه ولا إلى صفاته، بل سيهتم فقط بما استطاع أن يحققه من نتائج (8). وبما أن النتائج التي يتم تحقيقها ما هي إلاّ ثمرة لوقائع جوهرية أو أعمال موضوعية، فهي مبدئيا لن تناقش لأنها معروفة من لدن كل من المعني بالتقويم والمسؤولين الآخرين، بفضل ما يسمى بنظام التغذية المرتدة "feed back" الذي يقوم بتوصيل المعلومات عند رجعتها وبفضل كذلك فعالية نظام المراقبة.

عند تحديد الأهداف أو قواعد الإنجاز، يتوقع كل من الرؤساء أو المتخصصين في الإدارة العليا والفرد الخاضع للتقويم بعض الصعوبات والعقبات التي قد تعترض هذا الأخير عند إنجاز المهام الموكلة إليه، ويفترضون مسبقا بأن لهذا الأخير ما يكفي من القدرات والمهارات التي تمكنه من التغلب على/وحل المشكلات التي يحتمل أن يواجهها. فإذا تحققت الأهداف المطلوبة أو تم احترام وتطبيق قواعد وإجراءات العمل على أحسن وجه، أو بمعنى آخر إذا كان العمل يسير وفق الخطة الموضوعة فإن ذلك يعني أن كفاءة أداء العامل تتوافق تماما مع تلك التي نسبوها إليه، وبالتالي فإنه بإمكان هذا الأخير إذن، تحمل واجبات ومسؤوليات الوظيفة المعنية. أما إذا كان الانحراف الناتج عن مقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المطلوبة – الأهداف – موجبا، فإن هذا يعني أن قدرات ومهارات العامل تفوق تلك التي تتطلبها الوظيفة المعنية ومن ثم فإن ترقيته إلى وظيفة ذات رتبة

أعلى، يعتبر قرارا صائبا، وفي حالة العكس فإنه من المفضل نقله إلى الوظيفة التي تتناسب مع قدراته ومهاراته.

يشوب التحليل السابق نقائص عدة ومن نواح مختلفة فمن ناحية أولى، لا يأخذ بالاعتبار العقبات المتوقعة وغير المحتملة، إذ أن هناك بعض العناصر التي قد يتم تجاهلها بالكامل لتظهر بصورة فجائية غير منتظرة، وهو الفعل الذي قد يؤثر سلبا كما قد يؤثر إيجابا على النتائج المحصلة ومن ناحية أخرى، إذا نظرنا بشكل موضوعي إلى النتائج المتحققة فإنه يمكن القول عموما بأنها ثمرة مجهود جماعي ومن ثم فإنها غير قابلة للتجزئة، ذلك لأنها تحققت بفضل المجهود المشترك لجماعة من الأفراد، وبالتالي فإنه لا يمكن بل يستحيل تجزئته تلك النتائج على كل من شارك في تحقيقها.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن نجاح أي عامل في أداء واجبات ومهام وظيفة معينة لا يعني بالضرورة أن لديه القدرة على تحمل مهام ومسؤوليات وظيفة أخرى تختلف عن الأولى أو أية وظيفة ذات رتبة أعلى.

3. التقويم على أساس الاختبارات والمقابلات.

في التقويم عن طريق الاختبارات والمقابلات، فإن العامل مجبر على الإجابة على قائمة من الأسئلة معبراً عنها بمشكلات تطرح خصيصا لغرض تقدير كفاءة أدائه، ومن خلال إجابته التي يظهر فيها – ذكائه ومعارفه المكتسبة وخبراته السابقة ومهاراته وسلوكه وشخصيته ومواقفه...الخ – يمكن التعرف على مدى قدرة الفرد من عدمها في التغلب على الصعاب وحل المشكلات.

إن ما يميز هذه الطرق، هو عدم احتوائها للاعتبارات الشخصية وهذا ما يتيح الفرصة للتقليل من حالات التحيز ومحابات الأشخاص عند عملية التقويم، ولكن هذا لا يعني أنها لا تخلو من العيوب، فالمعلومات التي يتم استقائها قد تكون ناقصة كما قد تكون خاطئة وبشكل متعمد من المعني بالتقويم إذا كان هذا الأخير لا يعير أي اهتمام لما يقوله، أو تكون إجاباته عشوائية دون إدراكه لحقيقة ما يدلي به ويؤكده.

إن سلطة الرئيس المباشر في الحكم على كفاءة مرؤوسه بمفرده، تكاد تكون هنا منعدمة تماما. بحيث يتولى فريق من الخبراء والأخصائيين النفسانيين تفسير تلك الإجابات وترجمتها إلى قدرات عمل. إن المعايير التي يستخدمها هذا الفريق لربط التوليفة أسئلة – إجابات بكفاءة الأداء، هي ليست دائما صحيحة وواضحة وغير ناقصة، كما أن عامل التحيز قد يظهر أحيانا، وأن احتمال ارتكاب هؤلاء النفسانيين لأخطاء كثيرة أمرا واردا، ذلك لأن حماسهم المهني قد يوفر لهم مجالا

للسهو عن التغيرات والتقلبات التي تطرأ على تفسيراتهم وشرحاتهم لتلك الإجابات. وفقا لهذا المنهاج كثيراً ما يحب عنصر النزوة محل التحليل العقلاني.

4. مراكز التقويم "assessment centers"

إن مفهوم مراكز التقويم، طبق لأول مرة في المواقف العسكرية من قبل – Simoneit – في ألمانيا في سنة 1940 وكان الهدف منه اختيار المرشحين للعمل، وتم تطبيق هذه الطريقة في متطلبات الأعمال الأمريكية من قبل شركة البرق والهاتف عام 1956، لغرض الكشف عن القدرات الحالية والاستعدادات المرتقبة لدى الأفراد سواء كان لك في مرحلة التوظيف أو في مرحلة اختبار المدربن لشغل مناصب الإدارة الوسطى أو الإدارة العليا[9].

ويمكن تلخيص استخدامات مراكز التقويم فيما يأتي[10]:

- ✓ توفير الأدوات المناسبة التي تمكن المؤسسة من الربط بين قدرات العاملين ومتطلبات شغل الوظائف،
- ✓ اختيار أفضل الأفراد الذين تتوافر فيهم القدرات والاستعدادات المطلوبة للعمل،
- ✓ تطوير أساليب الاختيار العادية التي تتبعها المؤسسات، وتزويدها بوسيلة ذات مصداقية عالية، وقدرة علمية على التنبؤ بنجاح الأفراد في وظائفهم في المستقبل،
- ✓ تحديد الكفاءات والقدرات المتاحة لدى المؤسسة ممّا يسهل تحديد مخزون المهارات وخطط الإحلال والترقية،
- ✓ تحديد وسائل تنمية القدرات والاستعدادات المتاحة للعاملين من خلال ما تقدمه مراكز التقويم من اقتراحات للتنمية سواء من خلال التنمية الذاتية أو أي وسائل أخرى للتنمية،
- ✓ اختيار المدرين من داخل المؤسسة لشغل مناصب إدارية بناءاً على ما يتوفر فيهم من قدرات واستعدادات لشغل هذه المناصب،
- ✓ تخطيط الاحتياجات التدريبية للعاملين بناءاً على احتياجات فعلية وليست تقديرية مما يساهم في وضع خطط تدريبية أكثر فعالية،
- ✓ تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين بناءاً على ما يتوافر من القدرات والاستعدادات لديهم.

وفقا لهذه الطريقة، يتم وضع العامل في بيئة عمل مصطنعة بداخل مركز أو مخبر خاص يسمى "assessment center" لغرض تقويم قدراته العقلية وانفعالته، بدلا من قدراته البدنية؛ وهي تخص فقط المديرين والتنفيذيين على مستوى الإدارة العليا والمهنيين. في هذه الطريقة يوضع الفرد محل تقويم كفاءة أدائه أمام مواقف معقدة ومشابهة لتلك التي يحتمل أن يواجهها مستقبلا في الوظيفة الجديدة إذا ما تم تعيينه فيها. ويتطلب من العامل في غالب الأحيان حل بعض المشكلات التي تبدو جديدة تماما بالنسبة إليه، وكذا إدارة النقاش أو المشاركة فيه، والعمل والتحرك ضمن وسط اجتماعي يختلف كليا عن الذي اعتاده. وتقوم لجنة من الخبراء والمديرين بملاحظة سلوك الفرد ومواقفه واستعداداته اتجاه الوظيفة الجديدة مسجلة بذلك الأدلة والحجج المقدمة لتبرير قراراتها، وبهذا يتوفر لدى هذه اللجنة معلومات تفصيلية ودقيقة عن الفرد المعني، يمكن معرفة فيما إذا كان هذا الأخير قادراً أو غير قادر على القيام بدوره وأداء واجباته وتحمل مسؤولياته في الوظيفة الجديدة في حالة ما إذا تم ترقيته إليها.

يبدو من خلال هذه الطريقة، أن هناك تحسن وتطوراً واضحا في عملية تقويم كفاءة العاملين مقارنة بتلك الطرق التي تتضمنها المجموعات أو الفئات الثلاثة الأولى. إذ يتم بموجب هذه الطريقة خلق أو صنع بداخل المخبر ظروف عمل جديدة، ومشكلات أو صعاب لم يكن يواجهها المرشح قط من قبل في حياته المهنية. إن المحيط الجديد ومشكلاته وصعوباته المصطنعة هي محاكاة لتلك التي قد يصادفها العامل مستقبلا. إن هذه الطريقة كيفت للغرض المراد تحقيقه من عملية التقويم: وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة.

ولكن المشكلات والصعاب التي قد يواجهها العامل في الواقع الفعلي للعمل، قد لا يمكن تمثيلها أو محاكاتها بالكامل داخل هذا المركز. إن خبراء هذا المركز يقومون باختيار فقط البعض من هذه المشكلات التي يرونا أنها مألوفة أو شبيهة، كما أن المعلومات التي يقومون بتجميعها هي معلومات ناقصة وغير كاملة، ومعرفتهم لدرجة أو مستوى كفاءة أداء العامل هي معرفة جزئية غير كاملة.

وبالإضافة إلى ذلك فإن الفرد المراد تقويم كفاءة أدائه قد لا يتصرف التصرف العادي الذي اعتاد عليه فعلا في وظيفته، بحيث يتولد لديه الشعور بأنه ملاحظ ومراقب وهو الفعل الذي يجعله دائما في يقظة وحذر كبير اتجاه حركاته، أقواله وسلوكه والعمل على تبيان نفسه بأنه عقلاني

ومنطقي وأقل انفعالا. ولتأكيد قيمته أو مستوى كفائته فهو يبدل مجهود أكبر من ذلك الذي قد يبدله في الوضع العادي.

وأخيرا، طالما أن النتائج التي تتخذ على أساسها القرارات بداخل هذا المركز هي غير معروفة، فإن جزئ من الحكم سوف يعتمد على التقدير الذاتي والانطباعات الشخصية لأعضاء لجنة التقويم، إذ يقوم كل عضو باقتراح المعايير التي يرى أنها مناسبة والبعض الآخر قد يكون غير موضوعي وغير منطقي في أحكامه. ولكن بالرغم من ذلك فإن هذه الطريقة توفر فرصة ممتازة للتقليل من التميز والمحاباة، بفعل تعدد وجهات النظر وإلزامية مناقشة نتائج التقويم مع الفرد المعني قبل إبداء حكم نهائي بشأن مستوى أو درجة كفاءته.

إن طرق التقويم التي تم عرضها أنفا، هي مخصصة فقط لقياس أو تقدير كفاءة أداء متعاون ما، ولكنها غير كافية لتقدير الامكانات المحتملة لهذا الأخير.

يجب على المشرف أو القائم بالتقويم، عند استخدامه لهذه الطرق أن يضع نصب أعينه ويتذكر دائما بأنها ليست كاملة وخالية من العيوب. كل طريقة من الطرق السابقة تتضمن محاولة أخذ جانب معين فقط من قيمة العامل، كما أن جميعها معرض لأخطاء كثيرة، نتيجة الميل إلى تعميم الحكم انطلاقا من معلومات أو بيانات غير كافية ومعايير أو مقاييس غير كاملة. ويضاف إلى ذلك تجاهلها أحيانا لبعض العناصر التي تعتبر رئيسية في عملية التقويم وهو الفعل الذي قد يؤدي إلى تحريف النتائج حتى وإن كانت هناك صرامة ودقة في التحليل.

ولهذه الأسباب، فإن التطبيق العشوائي لهذه الطرق قد يؤدي حتما إلى نتائج وخيمة وغير مرضية، إن النظرة الثاقبة والفهم الجيد، واليقظة والدهن المتفتح والمرونة وبدل الجهد هي فقط العناصر التي تمكن المشرف أو المقوم من فهم ومعرفة القيمة الحقيقية للفرد محل التقويم، وكذا التقليل من الأخطاء عند استخدام هذه الطرق. وباعتبار أنها لا تكشف إلاّ جانب معين من كفاءة أداء العامل وقدرته على التقدم والتطوير – الإمكانات المحتملة – فإن القيام بدراسة وتحليل شامل لهذين العنصرين يعتبر أمراً ضروريا، ولكن لتحقيق ذات الغرض فإنه لا توجد أية تقنية إنما فقط توافر العقل السليم، والذكاء والخبرة واحترام الآخرون.

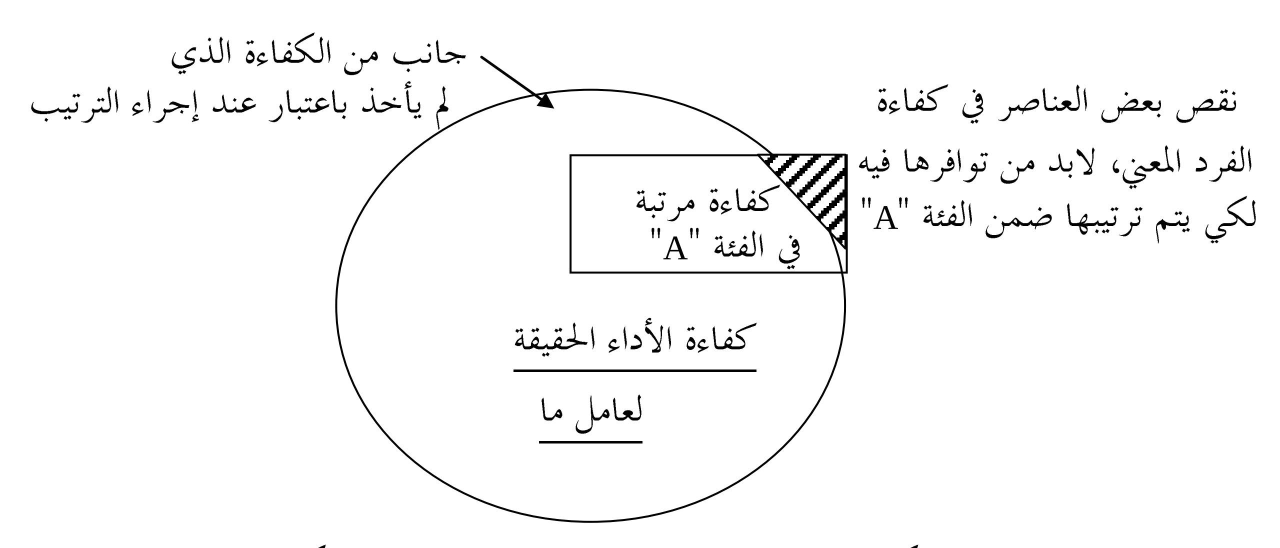
نظام ترتيب الكفاءة ومعوقات التنقيط.

إن كفاءة أداء أفراد القوى العاملة، التي يتم الكشف عنها وإظهارها من خلال نظام التقويم لها خاصية فردية أي تأخذ كل فرد على حده، وهو الأمر الذي يقف حائلا دون القيام بما يلي:

- ✓ مقارنة مؤهلات عامل بعامل آخر أو مقارنة مؤهلات عدة عمال؛
- ✓ مقارنة درجة كفاءة فرد معين بمتطلبات أية وظيفة على مستوى المؤسسة.

في الواقع لا يمكن أن تتم هذه المقارنة بشكل كامل ودقيق وبدون فجوات، كما لا يمكن إجراء حصر شامل للمخزون الداخلي من القوى العاملة، الحصر أو الجرد الذي يتطلب مشاركة كل من عنصري الكم والنوع معا، كما يستحيل أيضا التنبؤ وبشكل دقيق للفروقات أو الانحرافات المستقبلية فيما بين القوة العاملة المتاحة واحتياجات المؤسسة منها.

ولكن الضرورات العملية لهذه المقارنة تستوجب تبسيطها بتدنية التفاوت والتقليل من شأن الميزة أو الخاصة التفردية لكفاءة أداء الأفراد وبالتالي ترتيب كفاءة العاملين ضمن مجالات محددة تسمى "فئات كفاءة الأداء". ولكن السؤال الذي يمكن أن يطرح هنا: هو ما هي القاعدة التي يعتمد عليها في تحديد هذه "الفئات"؟



شكل رقم (2/4) ترتيب العاملين حسب درجة الكفاءة

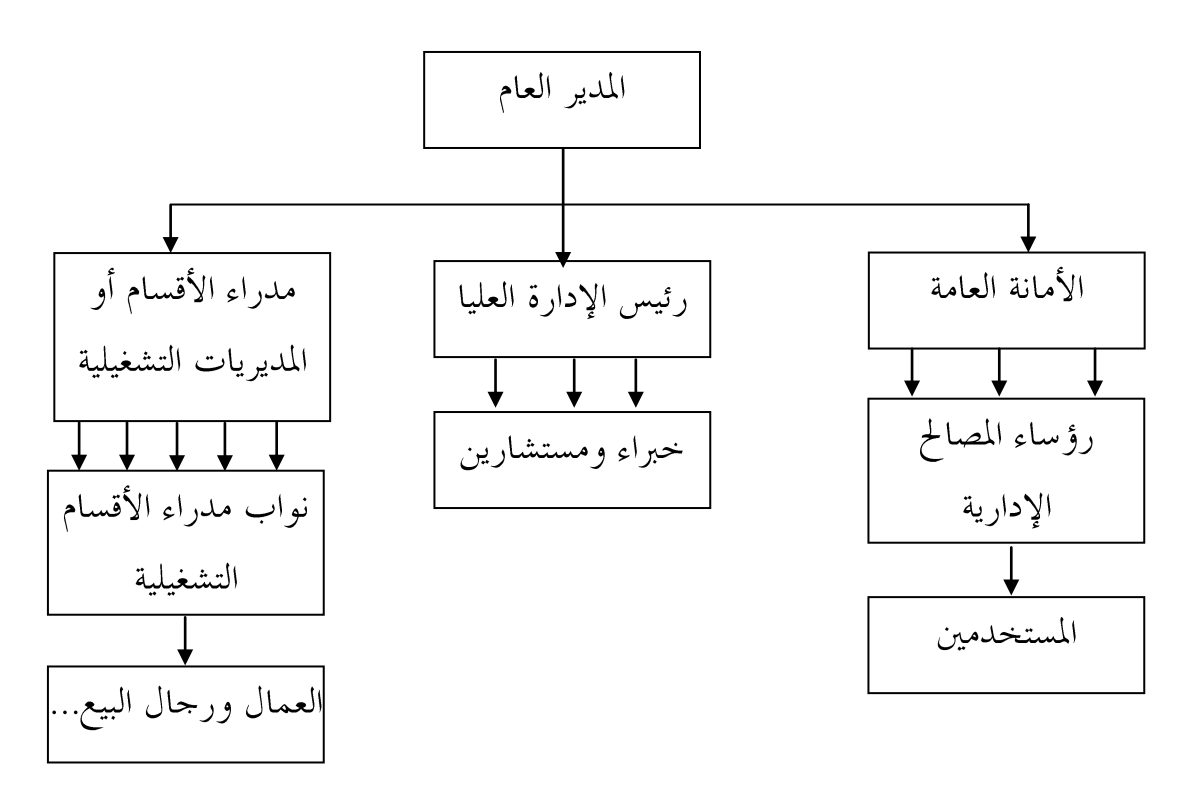
المصدر: من إعداد الباحث.

تعتمد بعض المؤسسات في غالب الأحيان على أسلوب أو نظام التنقيط المعمول به في المدارس والجامعات لترتيب كفاءة قواها العاملة، بحيث تخصص لكل معيار من معايير التقويم مؤشر كمي بمعامل ترجيع قد يكون كبيراً كما قد يكون صغيراً حسب درجة أهمية المعيار المستعمل[11].

ولكن قياس عناصر نوعية مثل: الذكاء، المواهب، الإبداع، المعارف، الصدق، الاتزان الانفعالي، الصحة والمهارة...الخ؛ ثم تجميع أوزانها بهدف التوصل إلى قاعدة يعتمد عليها في ترتيب العاملين حسب درجة كفاءتهم، فإن ذلك يعتبر عمل جد عشوائي حتى ولو افترضنا بأنه بإمكان هذه المؤسسات تخصيص لكل معيار وزنا يتراوح ما بين (صفر) و(عشرة) فكيف يمكن القول بصورة واضحة ومقنعة بأن هذا المعيار هو أهم من الأخر، أي بمعنى أن الذكاء مثلا يساوي ثلاثة أضعاف معيار الصحة؟ وبالإضافة إلى ذلك فإن التقويم الذي يخضع له المرشح قد يكون غير منطقي لأن القائم بتوزيع النقاط من المحتمل أن يرتكب أخطاء بفعل نزواته ومشاعره الشخصية.

وحتى وإن استخدم نظام التنقيط والترجيح بيقظة وحذر كبير تكملة لأنظمة التقويم والترتيب الأخرى فإن عنصر المخاطرة قد يظهر نتيجة تجاهل حدود استخدامه حيث أنه في بعض الأحيان وحبا للأرقام، يتم تطبيق هذا النظام بطريقة جد منظمة ومنسقة للغاية.

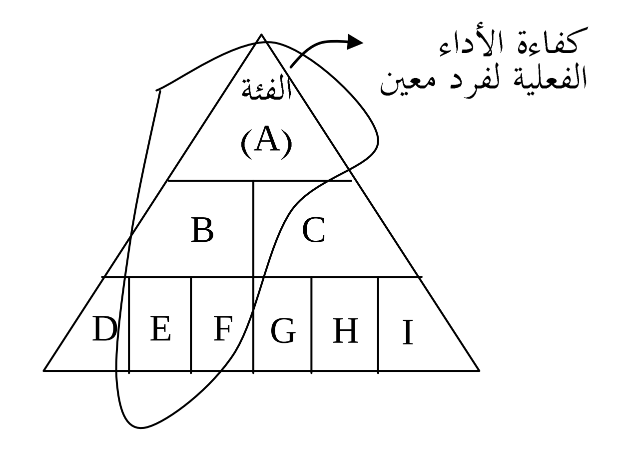
إذا كان نظام ترتيب كفاءات الأداء لا يعتمد على أسلوب التنقيط، فإنه لابد إذن من إيجاد أساس أو قاعدة أخرى يعتمد عليها. بما أن الغرض من عملية الترتيب هو لتسهيل وتبسيط عملية مقارنة حاجة المؤسسة من القوى العاملة بما هو متاحا منها، فما المانع إذن، من أخذ كمعيار للترتيب مدى "مقدرة" الفرد على القيام بواجبات ومهام الوظيفة المعينة؟ إن تحديد كل فئة كفاءة تبعا لمتطلبات الوظيفة المناسبة لها يعتبر ذلك عملا أيسراً ومنطقي للغاية: نضع كل من الكفاءة المطلوبة والكفاءة المتاحة ضمن نفس الإطار المتمثل في "منصب العمل" الذي يتطلب كل من تدرجه الرتبوي ومجال اختصاصه علاقات تنسيقية وتكاملية.



شكل رقم (3/4) خريطة تنظيمية جزئية لمؤسسة معينة

المصدر: من إعداد الباحث.

لنفترض على سبيل المثال أن الوظائف الموضحة في الخريطة التنظيمية أعلاه، هي مناسبة لفئات الكفاءة التالية:



يتضح من خلال المخطط السابق، أن المرشح مرتب في ثلاثة فئات هي (A) و (B) و (E) وهذا يعني بأنه بإمكانه القيام على الأقل بمهام ووجبات كل وظيفة من الوظائف الثلاثة. إن النظام أو الأسلوب المقترح هنا، هو بسيط وسهل للغاية لكنه يستدعي الكثير من الحيطة والحذر حين استخدامه.

ونجد كذلك في التعاريف الإحصائية المتداولة من قبل بعض الهيئات كوزارة العمل و(O.N.S) و (B.I.T) نظام ترتيب أو تصنيف مختصر إذا نميز ما يلي:

- ✓ أطر ومدراء Cadres
- ✓ تقنيون وأعوان تحكم Techniciens et Agents de Maîtrise(T.A.M)
- ✓ مستخدَمون وعمال مؤهلين Employés et ouvriers qualifies
- ✓ مستخدَمون وعمال غير مؤهلين Employés et ouvriers non qualifies
- ✓ ممتهنون ومتربصون Apprentis et Stagiaire

خاتمة

إن الخاصية التفردية والذاتية التي يتصف بها تطور كفاءة أداء الأفراد مازال يكتنفها عنصر التفاوت في الإمكانات المحتملة (تفاوت الأفراد من حيث تغير وتطور كفاءة أدائهم)، حيث أنه حتى في حالة ما إذا استفاد عاملين اثنين من تدريب مماثل، في نفس البيئة والظروف المادية، فإن كلهما سيواجه نفس المشاكل والمصاعب، وتتاح لهما نفس الفرص ومن جميع النواحي، إلاّ أن أحدهما قد يستوعب دروسا أكثر من الآخر ويستفيد من الفرص السانحة بصورة أكبر الآخر لأنه يتعلم بسرعة ويفهم بشكل جيد، وهو الفعل الذي يجعل منه عامل محنك وذو خبرة ومن ثم سيتطور بسرعة أكبر ويتوسع بشكل كبير في معارفه المكتسبة.

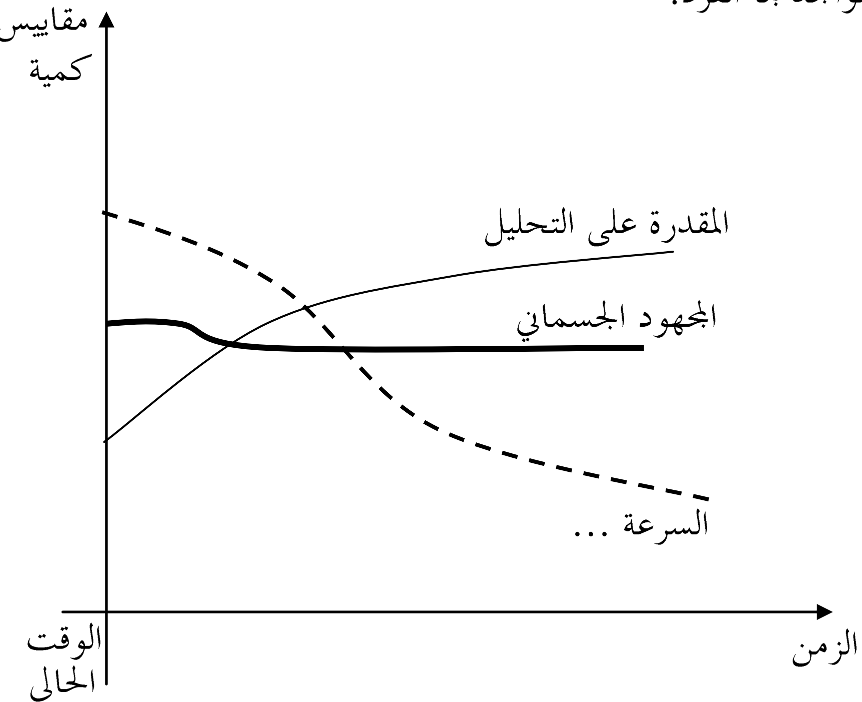
ولذلك فإنه من المفضل دراسة التطور المحتمل لكفاءة أداء أفراد القوى العاملة في المؤسسة بشكل مستقل أي دراسة تطور كفاءة كل فرد على حده، للكشف عن جوانب الضعف وتحديد الإجراءات اللازمة لمعالجتها. بيد أن تحقيق مثل هذه الدراسة قد يحمل المؤسسة تكاليف باهضة. يتم حاليا وفي معظم المؤسسات الكبيرة، تقدير تطور كفاءة أداء كل فرد على حده فقط بالنسبة للإطارات المرشحة للوظائف الرئيسية والقوة العاملة الشابة التي تتميز بذكاء خارق، ولديها تدريب أحسن وطموح أكبر أما بالنسبة لعمالة التنفيذ فأنه ما يزال يستعمل لذات الغرض الطرق الإحصائية وإسقاطات النتائج المحصلة، وكل الصيغ التي تعتمد أساسا على البيانات التاريخية، وهو الفعل الذي يجعل هذا العمل يتم بكل سهولة وفي أسرع وقت وأقل تكلفة. ولكن الأخطاء التي قد تترتب عن تطبيق مثل هذه الطرق أو الأساليب هي أخطاء محتومة ولا مفر منها.

لنفترض أن لدى المؤسسة المعنية ما يكفي من إمكانات مالية ومادية لدراسة تطور كفاءة أداء كل فرد من أفراد قواها العاملة؛ إذا التنبؤ سوف يتم بناءه على معايير دقيقة.

ونحاول كذلك معرفة كيف سيتم نطور وتغير العناصر التالية:

المعارف والصحة والدينامية، والمجهود الجسماني،...الخ، بدلالة بعض المعايير الجاري العمل بها عادة، مثل تغير بيئة العمل، والعمر والإدارة والمعارف القاعدية المكتسبة، الخ.

يمكن تمثيل ما سبق ذكره بيانيا حيث نضع لكل معيار منحني خاص به وفقا للظروف والأوضاع الخاصة التي يتواجد بها الفرد.



شكل رقم (4/4) منحنيات معايير الكفاءة

المصدر من إعداد الباحث.

من غير الممكن بل يستحيل إعطاء لهذه التقديرات أوزان كمية مستقبلا، وعليه سنكتفي بالتقدير النوعي أو الكيفي وهو كاف لإجراء عملية الترتيب، حيث ينتقل الفرد المعني وبعد أن تمضي فترة زمنية معنية من فئة الكفاءة المتواجد فيها حاليا إلى فئة أخرى من كفاءات الأداء وبفضل عملية التنبؤ يمكن تعيين التاريخ الذي سينظم فيه إلى الفئة الجديدة ومعرفة طبيعة هذه الفئة.

المراجع:

[1] : رجا حجيلان المطيري واحمد عبد الله العلي، "تقويم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 1996، ص: 15.

[2] : زكي محمود هاشم، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، ذات السلاسل للطباعة والنشر، البلد غير مذكور، الطبعة الثانية، 1976.

[3] : نفس المرجع السابق، ص: 343.

[4] : مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 1996، ص: 101، مع تصرف من الباحث.

[5] : أندرو دي وآخرون، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، "السلوك التنظيمي والأداء"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص: 402.

[6] : صالح عودة سعيد، "إدارة الأفراد"، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1994، ص: 384.

[7] : صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنضمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 261.

[8] : أحمد ماهر، "الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص: 378

[10] : سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص: 266.

[11] : أحمد ماهر: مرجع سابق، ص: 327 – 328، مأخوذة عن:

Thoronton George and Willam Byham, "Assessment Centers and Managerial Performanc" New York, Academic Press, 1982, p: 227.

[12]: زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص: 350.